

## ESSAY

# EVIDENZBASIERTES PERSONALMANAGEMENT STATT BEST PRACTICE

**Bonussysteme, Diversity, Personalauswahlverfahren – oft wird im HR-Bereich eher vermeintlichen Trends hinterher gelaufen, statt auf harte Fakten zurück zu greifen. Eine stärkere Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden im Personalmanagement kann aber Wettbewerbsvorteile generieren.**

**M**anager müssen oft Entscheidungen von großer Tragweite für ihr Unternehmen und dessen Mitarbeiter treffen. Doch auf der Basis welcher Information treffen sie ihre Entscheidungen? Während man als Patient bei einem Arzt sicher sein möchte, dass dieser das Medikament verschreibt, welches sich in umfangreichen Studien als wirksam und unschädlich erwiesen hat, ist diese Denkweise bei Managemententscheidungen noch wenig verbreitet. Gerade im Personalmanagement werden Entscheidungen sehr häufig auf meist **intuitiver Basis** getroffen oder es wird nach **Benchmarks** und **Best Practices** gefragt. Im Vordergrund steht also oft das Streben danach, das zu tun, was andere tun und nicht so sehr die Frage nach erwiesener Wirksamkeit.

Betreibt ein Unternehmen hingegen **evidenzbasiertes Management**, werden gezielt empirische Belege und wissenschaftliche Erkenntnisse in die Entscheidungsfindung einbezogen, um so die **Entscheidungsqualität** zu erhöhen. Das Ziel dieses Ansatzes ist es, die große Lücke zwischen **Managementpraxis** und **Managementforschung** zu überbrücken. Die Begriffsanalogie bezieht sich auf die Medizin („Evidence-based Medicine“). Dort ist es bereits seit längerer Zeit üblich, dass man zum Beispiel das Medikament auswählt, welches sich in vielen wissenschaftlichen Studien als das wirksamste herausgestellt hat. Erst in den letzten Jahren wurde diese Herangehensweise systematisch auf das Management übertragen. Hier soll gezeigt werden, wie sich die Grundprinzipien dieses Ansatzes auf das Personalmanagement übertragen lassen, wie also ein **evidenzbasiertes Personalmanagement (EBPM)** aussehen kann und Unternehmen von einer stärkeren Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden profitieren können.

## Was unterscheidet EBPM von der gängigen Praxis?

Während die derzeitige Praxis oftmals ungeprüften Trends, einzelnen Erfolgsgeschichten und Management-Gurus vertraut, wird im evidenzbasierten Management die nüchterne Betrachtung von Fakten propagiert. Nehmen wir als personalpolitisches Beispiel die derzeitige Diskussion zum **Diversity Management**. Es wird häufig argumentiert, dass man Diversität fördern sollte, da in gemischten Teams durch ihre alternative Herangehensweise an Probleme die Leistung der Gruppe deutlich gesteigert werden kann. Das Argument hört sich logisch an, aber gibt es auch entsprechende Evidenz? Hier setzt EBPM an: Eine Vielzahl von Studien hat den Einfluss von gemischten Teams auf deren Leistung untersucht. In der Managementforschung verwendet man sogenannte **Meta-Analysen**, um viele Studien zu einer Thematik zusammenzufassen und so starke Aussagen über bestimmte Zusammenhänge treffen zu können.

In einer Meta-Analyse, die diesen Effekt untersucht, zeigt sich, dass beispielsweise die Teamleistung nicht bedeutsam vom Frauenanteil oder den Altersunterschieden im Team abhängt. Eine etwas bessere Leistung dagegen erzielen Teams, deren Mitglieder unterschiedliche Qualifikationen und Erfahrungen besitzen (Studie von Sujin Horwitz und Irwin Horwitz, 2007).

Während es viele andere sinnvolle Argumente für mehr Diversität gibt, wie etwa das Herstellen von mehr Geschlechtergerechtigkeit oder das Erschließen von Arbeitskräftepotenzialen, ist es also kein überzeugendes Argument, dass demografisch diverse Teams besser funktionieren. An die Stelle spekulativer Argumentation und Annahmen tritt also empirische Evidenz, „harte Fakten“.

Unternehmen, die bei der Entscheidungsfindung auf diese empirische Evidenz zurückgreifen, können somit besser den tatsächlichen Nutzen möglicher personalpolitischer Maßnahmen einschätzen.

### EBPM hilft, gute von schlechten Ideen zu trennen

**Frederick Herzberg** stellte Ende der 1950er Jahre seine **Zweifaktoretheorie** der Arbeitsmotivation vor, in der er zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren unterscheidet. Einerseits gibt es Motivatoren, die zu erhöhter Zufriedenheit bei der Arbeit führen (zum Beispiel Anerkennung und Erfolgserlebnisse). Hygienefaktoren dagegen (zum Beispiel Gehalt und Arbeitsbedingungen) können Unzufriedenheit hervorrufen. Schnell erreichte die Theorie hohe Beliebtheit, bis in weiteren empirischen Studien erkannt wurde, dass es sich bei den Ergebnissen um ein Methodenartefakt handelte. In der Wissenschaft gilt dieser Teil der Theorie deshalb heute als überholt. Moderne theoretische und empirische Arbeiten unterscheiden nicht mehr zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit.

Es entstehen viele Ideen und Trends, die plausibel klingen, aber erst durch empirische Evidenz unterstützt werden müssen, um aus ihnen **Handlungsempfehlungen** ableiten zu dürfen. Nicht das Neue ist interessant, sondern das Richtige. Das Beispiel zeigt außerdem, dass wissenschaftliche Erkenntnisse die Praxis zurzeit noch schwer oder gar nicht erreichen, denn die Zweifaktoretheorie erfreut sich bei Praktikern teilweise noch immer großer Beliebtheit.

Ein wichtiges Ziel von EBPM ist somit, **Ideen zu identifizieren**, die den empirischen Test überstanden haben. Man besinnt sich auf die Personalpraktiken, welche sich als nützlich herausgestellt haben. Denn wenige der heutigen „bahnbrechenden“ Ideen und Managementtrends werden dieser Überprüfung standhalten. Trotzdem geistern noch viele der in der Wissenschaft totgesagten Ideen durch die Praxis.

EBPM soll helfen, die bestätigten Ideen, Maßnahmen oder Konzepte zu verbreiten und die nicht erfolgreichen zu begraben. Die Umsetzung dieser „reinigenden“

Funktion gelingt der heutigen Managementforschung nur teilweise. Und manchmal kommen tote Ideen sogar wieder. Eine Suche mit dem „Ngram viewer“ von Google beispielsweise offenbart, dass die Zweifaktoretheorie nach einem Tiefpunkt in den 1990er Jahren wieder verstärkt diskutiert wird. Die wissenschaftliche Evidenz ist also offensichtlich nicht im öffentlichen Diskurs angekommen. Es ist ein Kernanliegen von evidenzbasiertem Management die Lücke zwischen Forschungserkenntnis und praktischem Handeln möglichst klein zu halten.

### EBPM erlaubt die Quantifizierung des Nutzens von Personalpraktiken

Gerade im Personalbereich scheinen oft Schwierigkeiten zu bestehen, **quantitative Belege für den Nutzen von HR-Praktiken** zu liefern. Marketing, Finance oder Controlling mögen es da auf den ersten Blick wesentlich einfacher haben. Umso wichtiger ist es im HR-Bereich, gezielt (wissenschaftliche) Evidenz anzuführen und als Entscheidungsgrundlage zu verwenden. Letztlich kann es für HR Manager so einfacher werden, die eigene Geschäftsführung von der Eignung möglicher Personalpraktiken zu überzeugen.

Beschäftigt man sich gezielt mit der Analyse, so gibt es jedoch erstaunlich viele Wege auch Personalmaßnahmen handfest zu evaluieren. EBPM sucht nach den Praktiken, die in der Empirie den stärksten positiven Effekt aufweisen konnten. Sehr groß ist beispielsweise der Konsens in der Forschung bezüglich der Nützlichkeit verschiedener **Personalauswahlinstrumente**.

Frank Schmidt und John Hunter identifizieren in einer umfangreichen Meta-Analyse zunächst die besten Personalauswahlinstrumente, in dem sie hunderte von Studien zusammenführen, die den Zusammenhang zwischen dem Abschneiden in einem Auswahlverfahren und der Leistung im Job untersuchen. Intelligenztests und strukturierte Interviews schneiden bei ihrer Analyse am besten ab, Lebensalter und grafologische Gutachten dagegen stellen sich als nutzlose Auswahlkriterien heraus. Entgegen der landläufigen Meinung liegen **Assessment Center** nur im Mittelfeld bezüglich ihrer Prognosekraft darüber, ob jemand auch gute Leistung im Job erbringen

## Vorgehensweise beim EBPM



Quelle: Biemann/Sliwka

wird. Die Analyse ist möglich, da die Qualität der Auswahlinstrumente anhand standardisierter Maße erfasst wird und die Instrumente so untereinander vergleichbar sind. Es wird ein Benchmarking nicht zwischen Unternehmen sondern zwischen Maßnahmen möglich und Unternehmen können stark von den gewonnenen Erkenntnissen profitieren.

## Das eigene Unternehmen als Forschungsfeld

Wir glauben jedoch auch, dass innerhalb von Unternehmen Evidenz gewonnen werden kann und dies gerade im Personalbereich von großer Wichtigkeit ist. Denn natürlich ist jedes Unternehmen anders und obwohl für viele Bereiche der Personalarbeit hilfreiche Forschungsergebnisse vorhanden sind, können einige spezifische Fragestellungen im Unternehmen nicht alleine mit vorhandener externer Evidenz beantwortet werden. Gerade durch den starken **Ausbau der IT Infrastruktur** in den letzten Jahren und Jahrzehnten haben Unternehmen **enorme Mengen an Daten** gesammelt. Sie besitzen damit schon ein häufig ungenutztes Potenzial, das es auszuschöpfen gilt.

Aus unserer Perspektive ist also ein wichtiges Element des EBPM auch das eigene Experimentieren und Prüfen im Unternehmen. Dies kann über die Verwendung vorhandener Personaldaten oder durch die Erfassung zusätzlicher Daten erreicht werden. Hier bedient man sich nicht wissenschaftlicher **Ergebnisse** sondern wissenschaftlicher **Methoden**, die valide Ableitungen für das eigene Unternehmen erlauben. Personalarbeit wird zur **Personalforschung**, die unmittelbar handlungsrelevante Erkenntnisse liefert.

## Wie werde ich zum „Evidenzbasierten Personalmanager“?

Ein evidenzbasierter Personalmanager sollte den folgenden Prozess durchlaufen, wenn er konkrete Entscheidungen zu treffen hat:

### Stand der Forschung ermitteln

Zuerst sollte man sich über den Stand der Forschung informieren. Zentrale Frage ist hier: Gibt es empirische Studien zur Fragestellung, die mich interessieren? Wichtige Qualitätskriterien sind: Beruht die Studie auf einem großzahligen Datensatz? Wie repräsentativ sind die Daten? Gibt es eine Kontrollgruppe? Sehr hilfreich ist es, nach sogenannten Meta-Analysen zu suchen, die die Ergebnisse von vielen Studien zusammenfassen. In vielen Gebieten gibt es ebenfalls Überblicksartikel, die den Stand der empirischen Forschung zu einem Thema erfassen und oft einen nützlichen Einstieg bieten.

Mittlerweile liefert die auf wissenschaftliche Arbeiten spezialisierte Suchmaschine „**Google Scholar**“ ein sehr nützliches Tool, das von überall her kostenlos nutzbar ist (<http://scholar.google.de>). Man muss also nicht unbedingt Zugriff auf eine akademische Bibliothek haben, um sich einen ersten Überblick zu verschaffen.

Dies soll an einem Beispiel illustriert werden. Man stelle sich vor, ein Unternehmen möchte die Ausgestaltung von **Fragen in Auswahlinterviews** überdenken. Eine Google Scholar Suche nach den Schlagworten

„Meta-Analysis“, „Employment Interview“ und „Questions“ zeigt einige Meta-Analysen. Die Suchmaschine sortiert schon nach der Häufigkeit, mit der die Studien zitiert worden sind und gibt somit einen Überblick, wie prominent die Studien in der akademischen Literatur sind. An vierter Stelle der Liste findet sich eine Meta-Analyse von **Paul Taylor et al.** aus dem Jahre 2002, die konkret auf das Format der Fragen eingeht.

Es zeigt sich, dass Interviewfragen nach konkretem Verhalten des Bewerbers in der Vergangenheit („Denken Sie an eine Situation in der Sie schon einmal ... Was haben Sie getan?“) valider sind und damit mehr über die Eignung eines Bewerbers verraten, als solche in denen nach fiktiven Situationen gefragt wird („Stellen sie sich vor, Sie wären in der folgenden Situation... Was würden sie tun?“). Unmittelbar kann der Mitarbeiter aus der Erkenntnis Handlungsempfehlungen für Recruiter entwickeln.

Ein anderes Beispiel ist die Analyse von **Bonussystemen**. Es stellt sich in der Praxis immer wieder die Frage, ob es sinnvoll ist bei der Bonusvergabe stark zwischen Mitarbeitern innerhalb derselben Abteilung zu differenzieren. Eine großzahlige Analyse zeigt, dass dies auf höheren Hierarchieebenen mit einer höheren Leistung in der Zukunft einhergeht, wohingegen auf unteren Hierarchieebenen das Gegenteil der Fall sein kann.

### Eigene Datenquellen analysieren

Häufig wird man feststellen, dass es lohnend ist, im eigenen Unternehmen nach Evidenz zu suchen. Es ist immer wieder überraschend, welchen Fundus von Datenquellen Unternehmen besitzen, die genutzt werden können, um handlungsrelevante abgesicherte Erkenntnisse zu generieren. Häufig reicht hier schon eine einfache **Analyse in Excel**. Sind Personaldaten aus unterschiedlichen Quellen in einem **Data Warehouse** zusammengeführt, kann natürlich sehr viel umfassender analysiert werden.

Ein Beispiel soll dies wieder illustrieren. Man betrachte die Situation eines größeren Mittelständlers, der in jedem Jahr eine größere Anzahl Auszubildende einstellt und das Auswahlverfahren für diese Azubis neu gestalten möchte. Es stellt sich die Frage, welches Gewicht beispielsweise bei der Auswahl auf die Schulnoten und welches Gewicht auf einen praktischen Einstellungstest gelegt werden soll. Liegen die Ergebnisse von Schulnoten und Einstellungstest der in der Vergangenheit rekrutierten Azubis vor, lässt sich schon durch eine einfache Korrelationsanalyse mit Excel prüfen, wie stark die beiden Kriterien etwa mit einer späteren Vorgesetztenbeurteilung oder der Abschlussnote korrelieren.

Eine sehr nützliche Quelle für evidenzbasiertes Personalmanagement sind auch **Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen**. Sehr häufig werden die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen nur berichtet und diskutiert. Spannende Erkenntnisse lassen sich aber dann generieren, wenn diese Ergebnisse (aggregiert und anonymisiert) mit anderen Datenquellen zusammengespielt werden. So lässt sich beispielsweise analysieren, in welchem Umfang Arbeitszufriedenheit tatsächliche Fluktuation vorhersagt, oder in welchem Ausmaß das Commitment der Mitarbeiter die Umsätze in einem Filialunternehmen treibt.

### Experimente durchführen

Das Ziel eines empirischen Forschers ist es zumeist, einen kausalen Effekt zu identifizieren und nicht alleine bei der Feststellung eines Zusammenhangs stehen zu bleiben. Genau dies ist aber auch die Frage, die sich evidenzbasierte Manager immer wieder stellen sollten: Führt also beispielsweise die Teilnahme an einem bestimmten Training kausal zu einer Verbesserung der Leistung? Oder gibt es lediglich einen positiven Zusammenhang zwischen Trainingsteilnahme und Leistung, da gerade die besonders motivierten Mitarbeiter am Training teilnehmen, die sowieso schon eine höhere Leistung zeigen?

Und es gibt einen „Königsweg“, dies zu tun: Es ist das **kontrollierte Experiment**. Wird in der Medizin ein Medikament auf seine Wirksamkeit geprüft, so wird in der Regel ein randomisiertes Experiment durchgeführt. Zufällig werden Probanden in zwei Gruppen eingeteilt, die eine Gruppe bekommt das Medikament, die andere ein Placebo. Anschließend wird verglichen, in welcher Gruppe eine bessere Heilung resultiert. Auch Manager sollten nach unserer Ansicht viel häufiger Experimente wagen als sie es derzeit tun. Bevor ein Trainingsprogramm unternehmensweit ausgerollt wird, lohnt es sich dies an einer Testgruppe durchzuführen. Sind Umsatzdaten aus der Testgruppe und einer Kontrollgruppe vorhanden, so kann sogar der ökonomische Gewinn, der aus dem Training entsteht, erstaunlich gut abgeschätzt und so geprüft werden, ob es sich in der Tat lohnt, das Training breit zu nutzen.

Vor einigen Jahren stand beispielsweise eine Bank in Verhandlungen mit ihrem Betriebsrat über das System der Bonusvergabe in den Niederlassungen. Bis zu dem Zeitpunkt bekam der Niederlassungsleiter einer jeden Filiale ein Bonusbudget abhängig vom Filialerfolg, das er dann auf die Mitarbeiter der Filiale nach seiner Leistungseinschätzung verteilen konnte. Die Bank wollte das System umstellen und die Boni auf der Basis individueller objektiver Leistungsmaße der einzelnen Filialmitarbeiter verteilen. Eine Führungskraft kam auf die Idee, das neue System probeweise in einem Teil der Niederlassungen einzuführen und diese dann systematisch mit den anderen Niederlassungen zu vergleichen. Dies wurde getan und erst nachdem sich zeigte, dass die Testniederlassungen höhere Umsätze erreichten, wurde es unternehmensweit ausgerollt.

Die Bank hat genau das getan, was ein guter empirischer Forscher tun würde: Sie hat ein Experiment durchgeführt und dadurch **belastbare und handlungsrelevante Evidenz** geschaffen.

Ein evidenzbasiertes Vorgehen beginnt also immer mit der Suche nach bereits vorhandener Evidenz. Falls die Literaturrecherche nicht alle notwendigen Informationen liefert, können in weiteren Schritten eigene Personaldaten analysiert und Experimente durchgeführt werden. Für die **Durchführung eigener Untersuchungen** im Unternehmen sind natürlich Kenntnisse in empirischen Forschungsmethoden hilfreich. Einfache statistische Grundlagen beispielsweise zu Regressionsanalysen führen meist jedoch schon recht weit und sind teilweise schon alleine mit Excel durchführbar. Stehen nicht genügend Ressourcen bereit oder müssen die notwendigen Kompetenzen noch im Unternehmen

aufgebaut werden, so bietet sich eine **Zusammenarbeit mit Universitäten** an. So kann letztlich die Lücke zwischen Personalpraxis und -forschung abgebaut werden. Entsprechend versuchen wir selbst in verschiedenen eigenen Praxisprojekten zu Themen wie etwa der Wirkung von Anreizsystemen, der Förderung von Frauen in Führungspositionen oder zur Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, die Idee des EBPM umzusetzen und so in die Unternehmen zu transportieren.

### Ausblick

Das evidenzbasierte Personalmanagement steckt nicht nur in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Es finden sich zwar immer wieder einzelne Ansätze evidenzbasierten Vorgehens in Unternehmen, eine Verankerung dieses Prinzips beispielsweise in Personalstrategien ist aber noch kaum erfolgt. Wir glauben jedoch, dass langfristig immer mehr Unternehmen die Vorteile eines evidenzbasierten Vorgehens erkennen werden – ähnlich wie es auch in der Medizin geschehen ist. Allerdings wird dieser Prozess noch viele Jahre dauern. Denn auch in der Medizin gibt es noch letzte Bereiche, in denen Vermutungen anstelle von Fakten treten. Die nicht vorhandene Wirkung homöopathischer Medizin ist beispielsweise schon lange bekannt, trotzdem wird noch viel Geld für solche Präparate ausgegeben.

Unternehmen die einem evidenzbasierten Ansatz folgen, können aber gerade daher Wettbewerbsvorteile generieren, weil sie die vorhandenen Ressourcen effizienter einsetzen und nicht auf eine „Placebo-Wirkung“ ihrer Personalinstrumente hoffen müssen.



**Dirk Sliwka**  
Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln

- Seit 2004 Inhaber des Lehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln
- Forschungsthemen sind die Analyse und Gestaltung von Anreizsystemen, Talent Management Strategien und der Evaluation personalwirtschaftlicher Instrumente.
- Von 1999 bis 2000 Berater für SAP im Bereich Controlling



**Torsten Biemann**  
Juniorprofessor für Human Resource Management an der Universität zu Köln

- Seit 2009 Juniorprofessor für Human Resource Management an der Universität zu Köln
- Von 2007 bis 2009 Postdoctoral Research Fellow am Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development an der Jacobs University Bremen